

***І. В. РЕМЕСШЕВСЬКА, Н. В. ГУРЕЦЬ*****ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МУНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕННЯХ**

Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін проекту впровадження системи екологічного менеджменту у муніципальному утворенні відіграють важливу роль для його успішної реалізації, особливо, якщо в проекті проявляються різні групи зацікавлених сторін з різними, а іноді навіть протилежними, інтересами, що створює певні перешкоди в реалізації проекту. В проекті впровадження системи екологічного менеджменту керівництво місцевої адміністрації виступає як інвестор, замовник та користувач проекту одночасно. Також, однією з особливостей реалізації такого проекту на рівні муніципального утворення є той факт, що в якості користувача також виступають місцеві спільноти, тобто групи людей, які проживають на одній території. В процесі дослідження визначено основних зацікавлених сторін проекту впровадження системи екологічного менеджменту у муніципальному утворенні, їх очікування і потреби. На наступному етапі для визначення категорій зацікавлених сторін використано матрицю вплив / інтерес, за допомогою якої виявлено найбільш і найменш пріоритетних учасників взаємодії в проекті. Для уточнення інформації та побудови основного профілю зацікавлених сторін проекту впровадження системи екологічного менеджменту у муніципальному утворенні використано стандарт AA 1000 SES. Проведена пріоритизація зацікавлених сторін за допомогою матриці вплив/інтерес та стандарту AA1000 SES дозволила побудувати чітку ієрархію стейкхолдерів проекту, класифікувати представлені групи стейкхолдерів за певними ознаками та запропонувати стратегії поводження з ними. В межах означених стратегій пропонується проведення різноманітних форм активної роботи із зацікавленими сторонами, таких як визначення їх основних ключових проблем, точок зіткнення інтересів, обмежень і можливостей, проведення додаткових досліджень, контактів і обговорень. Результати проведеного аналізу стейкхолдерів можуть бути використані при створенні системи взаємодії та комунікації з зацікавленими сторонами проекту.

**Ключові слова:** стейкхолдер, зацікавлені сторони проекту, система екологічного менеджменту, управління стейкхолдерами, муніципальне утворення, профіль стейкхолдерів.

***И. В. РЕМЕСШЕВСКАЯ, Н. В. ГУРЕЦ*****ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТОВ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ**

Идентификация и анализ заинтересованных сторон проекта внедрения системы экологического менеджмента в муниципальном образовании играют важную роль для его успешной реализации, особенно, если в проекте проявляются различные группы заинтересованных сторон с разными, а иногда даже противоположными, интересами, что создает определенные препятствия в реализации проекта. В проектах внедрения системы экологического менеджмента руководство местной администрации выступает как инвестор, заказчик и пользователь проекта. Также, одной из особенностей реализации такого проекта на уровне муниципального образования является тот факт, что в качестве пользователя также выступают местные сообщества, то есть группы людей, проживающих на одной территории. В процессе исследования определены основные заинтересованные стороны проекта внедрения системы экологического менеджмента в муниципальном образовании, их ожидания и потребности. На следующем этапе для определения категорий заинтересованных сторон была использована матрица влияние / интерес, с помощью которой выявлены наиболее и наименее приоритетные участники взаимодействия в проекте. Для уточнения информации и построения основного профиля заинтересованных сторон проекта внедрения системы экологического менеджмента в муниципальном образовании использован стандарт AA 1000 SES. Проведенная приоритизация заинтересованных сторон с помощью матрицы влияние / интерес и стандарта AA1000 SES позволила выстроить четкую иерархию стейкхолдеров проекта, классифицировать представленные группы стейкхолдеров по определенным признакам и предложить стратегии поведения с ними. В пределах указанных стратегий предлагается проведение различных форм активной работы с заинтересованными сторонами, таких как определение их основных ключевых проблем, точек соприкосновения интересов, ограничений и возможностей, проведение дополнительных исследований, контактов и обсуждений. Результаты проведенного анализа стейкхолдеров могут быть использованы при создании системы взаимодействия и коммуникации с заинтересованными сторонами проекта.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, заинтересованные стороны проекта, система экологического менеджмента, управления стейкхолдерами, муниципальное образование, профиль стейкхолдеров.

***I. V. REMESHEVSKA, N. V. GURETS*****IDENTIFICATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION PROJECTS STAKEHOLDERS IN MUNICIPALITIES**

Identification and analysis of stakeholders of the environmental management system implementation project in municipality play an important role for the success of the project, especially if there are different stakeholders groups with different and sometimes even conflicting interests in the project, which creates some obstacles to the project implementation. In the environmental management system implementation project, the leaders of the local administration acts as an investor, customer and user of the project at the same time. Also, one of the peculiarities of implementing such a project at the municipal level is the fact that local communities serve as a user too. In the course of the research, the main stakeholders of the environmental management system implementation project in municipality, their expectations and needs were identified. At the next stage, the impact / interest matrix was used to identify the categories of stakeholders, which revealed the most and the least priority participants in the project interaction. The AA 1000 SES standard has been used to clarify the information and build the main stakeholder profile of the environmental management system implementation in municipality project. The stakeholder prioritization with the impact / interest matrix and the AA1000 SES standard allowed to build a clear hierarchy of stakeholders, classify represented groups of stakeholders on specific grounds, and propose strategies for dealing with them. Within these strategies, various forms of active engagement with stakeholders, such as identifying key issues, conflicts of interest, constraints and opportunities, conducting additional research, contacts and discussions are proposed. The results of the conducted stakeholder analysis can be used to

create a system of interaction and communication with the project stakeholders.

**Keywords:** stakeholders, project stakeholders, environmental management system, management stakeholder, municipality, stakeholder profile.

**Вступ.** В сучасних умовах розвитку суспільства реалізація концепції сталого розвитку шляхом застосування проектів впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) особливо на рівні муніципальних утворень (МУ) дозволяє істотно знизити негативний вплив на довкілля при одночасній економії природних ресурсів і енергії. Реалізація таких проектів здійснюється виконавчими структурами органів місцевого самоврядування із залученням депутатів місцевих рад, органів самоорганізації населення, громадських організацій, професійних та творчих спілок, благодійних і релігійних організацій та місцевого населення і розпочинається з екологічної політики організації, у процесі розробки якої обов'язково враховуються інтереси зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Тому аналіз та ідентифікація зацікавлених сторін таких проектів відіграє вирішальну роль у процесі їхньої реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему участі стейкхолдерів у створенні і реалізації проектів висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Так дослідженню теорії зацікавлених сторін присвячені роботи таких учених, як Е. Б. Амбросимова [1], С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Л. В. Гаценко [2], Н. В. Доценко [3], М. А. Петров [4], Е. Freeman, M. Jurgens, P. Berthonb, L. Papaniac [5], K. Gibson [6], R. K. Mitchell та інші.

Робота М. А. Петрова [4] присвячена вивченню можливостей та способів застосування теорії зацікавлених сторін для вирішення завдань стратегічного управління. Для проведення аналізу та ідентифікації зацікавлених сторін автор пропонує застосовувати модель Мітчелла, мережеву модель та балансову модель ресурсних відносин. Адаптивність цих моделей до практичного використання, на думку автора дозволяє назвати їх інструментами зацікавлених сторін. Гаценко Л. В. [2], досліджуючи теорію зацікавлених сторін (стейкхолдерів), окреслила коло проблемних питань, серед яких є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чий інтереси потрібно зважати, питання пов'язані з механізмом реалізації інтересів стейкхолдерів, необхідності вивчення різноманітних стратегій впливу на зацікавлені сторони, при яких максимально задовольняються їх інтереси. В роботі [3] авторами, на основі проведеного аналізу інструментів управління зацікавленими сторонами, запропоновано адаптацію моделі ASC для їхнього аналізу. Також запропоновано метод оцінки лояльності стейкхолдерів, що дозволяє виявити потенційні конфлікти інтересів, та механізм контролю рівня зацікавленості стейкхолдерів.

Питанням аналізу внутрішніх стейкхолдерів проекту – проектною командою присвячено роботи таких авторів, як Вишневська М. К. [7], Данченко О. Б. [8], Бедрій Д. І. [8], Семко І. Б. [8], Рач В. А. [9], Череха Г. С. [9], Чернов С. К. В роботі

[7] розглянуто поняття ефективної команди проекту, проаналізовано причини опортунізму з боку персоналу та запропоновані методи впливу на опортуністичну поведінку з боку співробітників. Авторами роботи [8] розроблена концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проекту, яка враховує лідерські якості керівника проекту для створення ділової атмосфери у колективі та залучення всіх членів команди для спільного вирішення проблем та задач. Продуктивно-інвайронментальний підхід до управління командою проекту запропоновано в роботі [9]. Також авторами розроблено модель системної взаємодії процесів управління командою проекту з психологічними структурами команди та особистості.

Окремі дослідження присвячені проблемам управління стейкхолдерами проектів з певною галузевою специфікою. Так в роботі [10] автор досліджує питання впливу стейкхолдерів будівельної галузі на кінцевий результат проекту і пропонує узагальнену модель комунікативного простору, у якому ідентифіковані основні стейкхолдери, задіяні у процесах збору, обробки, перетворення, розповсюдження значимої інформації. Дослідженню питань аналізу стейкхолдерів медичних проектів присвячено роботи Кошкіна К.В., Гайдаєнко О.В. [11], в яких проведено оцінку споживачів продуктів лікувальних проектів (ключових стейкхолдерів), що є визначною при формуванні стратегії розвитку медичного закладу та управління реалізацією медичних проектів. Дослідниками Гусевою Ю. Ю., Канцевичем М. В., Чумаченко І. В. [12] та Тимошенковим І. В., Нашекіною О. М. [13] проведено аналіз підходів до визначення зацікавлених сторін проектів, що реалізуються у вищих навчальних закладах. Автором роботи [14] розроблено економіко-математичну модель оцінки інвестиційних проектів з урахуванням балансу інтересів його учасників, яка підвищує ефективність розробки та реалізації інвестиційного проекту. В роботі [15] здійснено аналіз зацікавлених сторін проекту створення об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, проведено ідентифікацію і класифікацію стейкхолдерів досліджуваного проекту та запропоновано механізм відстеження і прогнозування динаміки переходу зацікавлених сторін між виділеними класами. Автором роботи [16] розкрито роль стейкхолдерів, як суб'єктів зовнішніх та внутрішніх комунікацій організацій сфери масового спорту і спорту для всіх, і проведено аналіз їхньої діяльності на стадіях планування та створення проекту.

Питанням управління стейкхолдерами екологічних проектів присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Д. О. Смоленніков, О. М. Медведева, А. В. Хорошавін [17], В. О. Хрутьба [18], N. Panya [19], M. S. Reed [20], K. Long, Y. Wang, Y. Zhao, L. Chen [21] та ін.

В роботі [18] на підставі аналізу зацікавлених сторін та SWOT-аналізу стейкхолдерів, виявленні цінності та очікування сторін, які суттєво впливають на реалізацію проектів поводження з відходами, що дало змогу запропонувати напрями коригування програми, переорієнтувавши їх на досягнення цінностей, які дійсно забезпечують суттєве підвищення активності зацікавлених сторін. У роботах [19, 20] охарактеризовані типи участі стейкхолдерів у екологічних проектах, наведені переваги для проекту від врахування їхніх інтересів, описані найкращі приклади успішної роботи із зацікавленими сторонами.

Наявні результати публікацій свідчать про те, що для проектів впровадження СЕМ питання ідентифікації зацікавлених сторін залишаються відкритими.

**Метою статті** є ідентифікація зацікавлених сторін (стейкхолдерів) проектів впровадження СЕМ у МУ, яка дозволить чітко визначити відповідні стратегії управління для ефективного залучення стейкхолдерів у виконання проектних дій.

**Виклад основного матеріалу.** Управління зацікавленими сторонами проекту та задоволення їх інтересів відіграють важливу роль для успішної реалізації проекту, особливо, якщо в ньому проявляються різні групи зацікавлених сторін з різними, а іноді навіть протилежними, інтересами, що створює певні перешкоди в реалізації проекту [1, 4, 21]. Відповідно до PMBOK 6th ed [22] процес управління зацікавленими сторонами починається з їхньої ідентифікації, а саме процесу регулярного виявлення зацікавлених сторін проекту, а також аналізу і документування значимої інформації про їхні інтереси, залучення, взаємозалежності, вплив і потенційний вплив на успіх проекту. Першим кроком процесу ідентифікації в проектах впровадження СЕМ у МУ є складання реєстру зацікавлених сторін з урахуванням вимог діючого законодавства, особливостей культурного та політичного середовища МУ, регіональних та місцевих тенденцій та характеру екологічних проблем. Розглянемо основні зацікавлені сторони проекту впровадження СЕМ у МУ, які представлені на рисунку 1.



Рис. 1. Основні зацікавлені сторони проекту впровадження СЕМ у МУ

В проектах впровадження СЕМ у МУ лідером проекту, який відповідає за управління та результати проекту, може бути співробітник місцевої адміністрації, а також депутат місцевої ради, наприклад голова постійної депутатської комісії з екологічних питань. Під його керівництвом формується команда проекту, до якої входять фахівці відповідних організацій, депутати місцевих рад, члени виконкомів, представники громадських організацій, наукових установ, які працюють над реалізацією проекту і представляють інтереси різних зацікавлених сторін проекту. Керівництво місцевої адміністрації виступає як інвестор, замовник та користувач проекту одночасно. В ролі інвестора керівництво відповідних організацій виділяє ресурси для проекту і впливає на

формування проектної команди, в ролі замовника – отримує результат реалізації проекту, тобто діючу СЕМ, яку має можливість використовувати, як користувач, отримуючи всі переваги її впровадження. Також інвесторами можуть виступати організації, що надають гранти або позики для реалізації проектів впровадження СЕМ.

Однією з особливостей реалізації проекту впровадження СЕМ на рівні МУ є також той факт, що в якості користувача також виступають місцеві спільноти, тобто групи людей, які проживають на одній території. До них можна віднести місцеве населення та громадські організації, які формують суспільну думку. Також згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» [23] окремі проекти повинні

проходити обов'язкову процедуру громадських слухань, в яких приймають участь місцеве населення та громадськість, а також бути узгоджені органами державної і громадської експертизи та органами державного управління в екологічній сфері.

Серед інших зацікавлених сторін проекту можна виділити підприємства-партнери, які виконують різноманітні види робіт з проектування, будівництва, експлуатації обладнання та матеріально-технічного забезпечення проекту, а також засоби масової інформації; промислові підприємства, що здійснюють вплив на довкілля та елементи структури МУ. Створення і впровадження системи екологічного менеджменту в середині організації призводить до змін організаційного характеру, тому до зацікавлених

сторін також слід відносити співробітників місцевих адміністрацій або комунальних підприємств.

Наступним кроком є проведення аналізу зацікавлених сторін проектів впровадження СЕМ, в процесі необхідно чітко сформулювати інтереси усіх зацікавлених сторін і вибрати пріоритетні з них. Цей процес є циклічним і він обумовлює розвиток СЕМ [24]. Результатом аналізу зацікавлених сторін є список зацікавлених сторін та відповідної інформації, такої як їх посади в організації, ролі в проекті, «ставки», очікування, ставлення (рівень підтримки проекту) і їх інтерес в інформації про проект. Характеристика, очікування і потреби стейкхолдерів проектів впровадження СЕМ, які вони можуть мати відповідно до цілей, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика, очікування і потреби стейкхолдерів проектів впровадження СЕМ

№	Стейкхолдери	Характеристика	Очікування	Потреби
1	2	3	4	5
1	Місцеве населення	Група людей, які проживають на території муніципального утворення	Задовільний стан навколишнього природного середовища. Відповідність екологічних послуг та їх якості	- бажання жити в екологічно чистому середовищі, без загроз життю та здоров'ю; - отримувати надійні та доброякісні екологічні послуги
2	Громадські організації	Представлені чисельними групами соціально активних громадян, які переслідують певні політичні, соціальні або інші цілі.	Покращити рівень життя. Підтримання досягнутих результатів	- контролювати суспільні та екологічні процеси життя людей
3	Органи управління в екологічній сфері	Управління екології та природних ресурсів облдержадміністрації, Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій в області, обласне управління Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів	Виконання вимог національних та міжнародних нормативно-правових актів стосовно екологічної безпеки.	- сформувати відкриту комунікативну політику як підґрунтя для довіри; - реалізувати готову до дискусій політику у взаємовідносинах із різними громадськими групами та законотворчою діяльністю держави
4	Інвестори	Керівництво місцевої адміністрації, організації, які виділяють позики та гранти для проекту	Очікують окупити свої витрати	- отримати прибуток та деяку користь
5	Підприємства-партнери	Підприємства, які виконують різноманітні види робіт з проектування, будівництва, експлуатації обладнання та матеріально-технічного забезпечення проекту	Ефективність використання ресурсів	- отримати замовлення на виконання певного виду робіт; - покращити екологічні параметри та зменшити негативні наслідки своєї діяльності
6	Члени команди проекту	Фахівці відповідних організацій, депутати місцевих рад, члени виконкомів, представники громадських організацій, наукових установ, які працюють над реалізацією проекту і представляють інтереси різних зацікавлених сторін проекту	Очікування досягнення результатів проекту, цікавої роботи, заохочення лідера проекту, допомоги від керівництва та співробітників організації	- забезпечувати точне розуміння екологічних ризиків, обумовлених своєю діяльністю; - зменшувати кількість ресурсів, які використовуються при реалізації проекту; - реалізовувати свій творчий та інтелектуальний потенціал
7	Співробітники	Співробітники місцевих адміністрацій, які приймають участь у реалізації проекту відповідно до кола своїх посадових обов'язків	Очікування вигідної оплати праці. Очікування кар'єрного росту	- задовольняти свої потреби для повноцінного життя; - реалізовувати свій творчий та інтелектуальний потенціал

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
8	Засоби масової інформації	Охоплюють телебачення, радіо, кіно; друковані ЗМІ та інші інформаційні ресурси та виконують роль розповсюдження різноманітної інформації	Мати дозволи на вільне розповсюдження інформації, без перешкод	- забезпечувати населення інформацією про все, що стосується суспільного життя громади
9	Органи експертизи	Організації, які здійснюють проведення громадської або державної експертизи проекту або окремих його складових	Очікування дотримання вимог законодавства при розробці проектної документації	- отримати необхідну документацію в повному обсязі
10	Керівництво місцевої адміністрації	Голови, заступники голів та керівники департаментів місцевих адміністрацій. Відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації	Очікування реалізації своїх ідей Очікування кар'єрного росту Очікування вигідної оплати праці	- бути впевненими, що вони досягли поставленої мети; - задовольняти свої потреби для повноцінного життя
11	Виробничі підприємства	Підприємства, які здійснюють свою виробничу діяльність на території муніципального утворення	Очікування підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити негативні наслідки своєї діяльності	- задовольняти свої виробничі і фінансові потреби; - покращити екологічні параметри виробництва
12	Елементи інфраструктури МУ	Елементи інфраструктури, які включають транспорт, житлово-комунальне господарство, благоустрій, озеленення, сферу послуг та інше	Очікування підвищити рівень наданих послуг, зменшити негативні наслідки своєї діяльності	- задовольняти свої виробничі і фінансові потреби; - покращити екологічні параметри елементів інфраструктури

Наступним етапом після формування списку основних зацікавлених сторін проекту впровадження СЕМ, визначення їх очікувань та інтересів є зіставлення та представлення зацікавлених сторін, тобто розподілу їх за категоріями з використанням різних способів. Визначення категорій зацікавлених сторін допомагає команді в побудові відносин з ідентифікованими зацікавленими сторонами проекту. В РМВОК 6th ed [22] рекомендовані наступні методи визначення категорій зацікавлених сторін: матриця вплив / інтерес, матриця влади / впливу; куб зацікавлених сторін; модель особливостей; напрямки впливу та пріоритизація.

Спочатку для визначення категорій зацікавлених сторін використаємо матрицю вплив / інтерес. Для того, щоб визначити вплив різних стейкхолдерів на діяльність організації скористаємося ранговою діаграмою учасників корпоративних відносин. Для побудови матриці зацікавлених сторін скористаємось середньозваженими експертними оцінками. Прийнемо, що сумарна вага критеріїв рівень зацікавленості (Int) та ступінь впливу (Eff) становить 100%, у тому числі: коефіцієнт  $\alpha$  – 60%, коефіцієнт  $\beta$  – 40% [25]. Значення індексів лежать в інтервалі від 0 до 2, значущими є індекси більше 1. Матриця розбита на 4 квадранти, радіус кола дорівнює числовому значенню, розрахованому за формулою 1.

$$imp_{stn} = Eff \times \alpha + Int \times \beta. \quad (1)$$

де:  $Eff$  – ступінь впливу;  $Int$  – рівень зацікавленості;  $\alpha, \beta$  – коригуючі коефіцієнти.

Профілі “вплив/інтерес” зацікавлених сторін проектів впровадження СЕМ представлені на рис. 2.

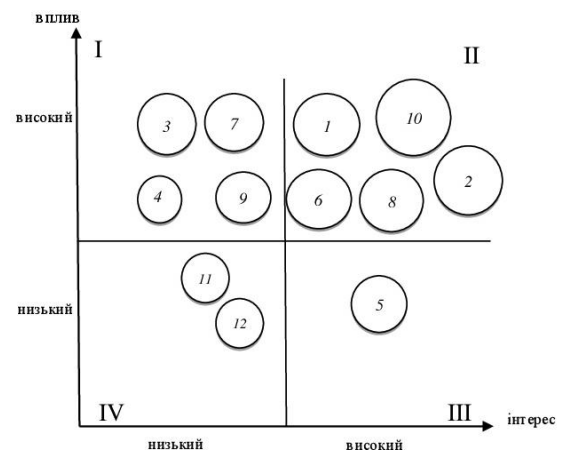


Рис. 2. Профілі “вплив/інтерес” зацікавлених сторін проектів впровадження СЕМ: 1 – місцеве населення, 2 – громадські організації, 3 – органи управління в екологічній сфері, 4 – інвестори, 5 – підприємства–партнери, 6 – співробітники, 7 – засоби масової інформації, 8 – члени команди проекту, 9 – органи експертизи, 10 – керівництво місцевої адміністрації, 11 – виробничі підприємства, 12 – елементи інфраструктури МУ

Таким чином, найбільш пріоритетними учасниками взаємодії, які знаходяться у правому верхньому квадранті, є керівництво місцевої адміністрації, члени команди проекту, місцеве населення, громадські організації та засоби масової інформації. Найменш пріоритетними учасниками взаємодії, які знаходяться в лівому нижньому квадранті, є виробничі підприємства та елементи інфраструктури муніципального утворення. Для успішності проекту зацікавленим сторонам, які

знаходяться в верхньому лівому квадранті, а саме органам управління в екологічній сфері, інвесторам, співробітникам та органам експертизи треба приділяти найбільше увагу.

Для уточнення інформації та побудови основного профілю зацікавлених сторін проекту впровадження СЕМ скористаємось стандартом AA 1000 SES. Згідно до стандарту AA 1000 SES [26] виявлення зацікавлених сторін та побудова конструктивних відносин будуватиметься на основі трьох принципів:

(П.1) Суттєвість – організація повинна знати, які її зацікавлені сторони, їх інтереси та інтереси які є для неї суттєвими (значимими);

(П.2) Повнота – організації потрібно розуміти побоювання зацікавлених сторін, а саме розуміти їх погляди, потреби та очікувані результати діяльності, а також їх думки із значимих для них питань;

(П.3) Реагування – організація повинна послідовно реагувати на суттєві питання, що стоять

перед зацікавленими сторонами та самою організацією.

Оцінювання принципів здійснюється за наступною шкалою: "0" – відсутній, "1" – слабо присутній, "2" – виражена присутність. Для визначення профілів зацікавлених сторін проектів впровадження СЕМ скористаємось формулою (2).

$$wei = k \times ess + n \times com + m \times res . \quad (2)$$

де: *ess* – рівень суттєвості; *com* – рівень повноти; *res* – ступінь реагування; *k*, *n*, *m* – коригуючі коефіцієнти.

Також приймаємо, що сумарна вага критеріїв рівень суттєвості (*ess*), рівень повноти (*com*) та ступінь реагування (*res*) становить 100%, у тому числі: коефіцієнт *k* – 30%, коефіцієнт *n* – 30%, коефіцієнт *m* – 40%.

Результат розрахунку ваги профілів та входження зацікавлених сторін в групу (за межами стану) представлено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Входження стейкхолдерів до групи

Межа станів	Назва групи	Розрахунок профілів	Стейкхолдери проектів впровадження СЕМ
0,2 до 0,7 бала	група бездіючих	$0.30 \cdot 0 + 0.30 \cdot 1 + 0.4 \cdot 0 = 0.3$	11,12
	вичікуючих	$0.30 \cdot 0 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 1 = 0.4$	4
		$0.30 \cdot 0 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 1 = 0.4$	5
	моніторингу	$0.30 \cdot 1 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 1 = 0.7$ $0.30 \cdot 2 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 0 = 0.6$	2 7
0,8 до 1,5 бала	домінуюча (пріоритетна)	$0.30 \cdot 1 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 2 = 1.1$ $0.30 \cdot 2 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 1 = 1.0$	3 9
	небезпечна група	$0.30 \cdot 2 + 0.30 \cdot 0 + 0.4 \cdot 2 = 1.4$	1
	залежна	$0.30 \cdot 1 + 0.30 \cdot 2 + 0.4 \cdot 0 = 0.9$	6
1,51 до 2 балів	впливова група категоричний (безумовний) стан	$0.30 \cdot 2 + 0.30 \cdot 2 + 0.4 \cdot 2 = 2$	8,10

В результаті профіль стейкхолдерів проектів впровадження СЕМ за стандартом AA1000 SES виглядатиме наступним чином (рис. 3, 4).

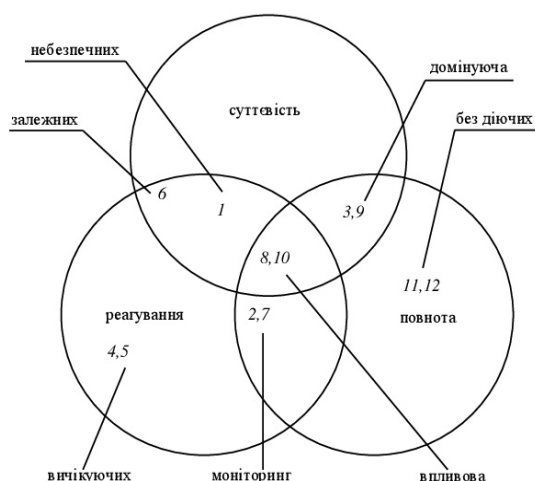


Рис. 3. Вхідження стейкхолдерів проектів впровадження СЕМ в групу за стандартом AA1000 SES

Спираючись на основний профіль стейкхолдерів, побудований на основі стандарту AA1000 SES, можна запропонувати наступні заходи щодо роботи з ними.

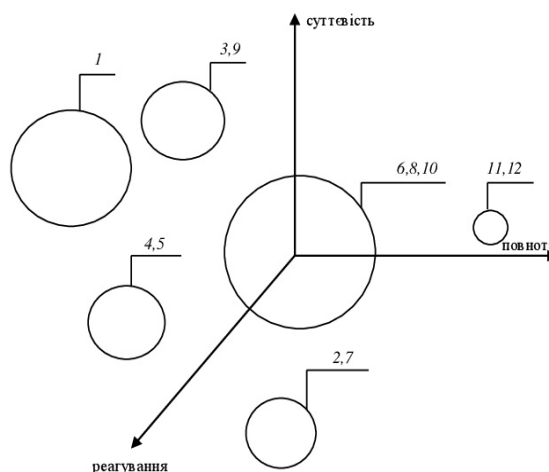


Рис. 4. Профіль проектів впровадження СЕМ за стандартом AA1000 SES

Так, основною стратегією поведінки для членів команди проекту та керівництва місцевої адміністрації буде стратегія – «не втратити». Необхідно плідно співпрацювати з підприємствами-партнерами та здійснювати активний пошук інвесторів. Ні в якому разі неможна нехтувати громадськими організаціями

та органами управління в екологічній сфері. Важливим для таких груп стейкхолдерів, як виробничі підприємства та елементи інфраструктури МУ, є постійне інформування, а місцеве населення необхідно тримати в тонусі. Основною стратегією поводження з співробітниками є: бути готовими до небезпеки і випереджати.

Також слід зауважити, що ефективна реалізація проектів впровадження СЕМ вимагає застосування в межах запропонованих стратегій різноманітних форм активної роботи із зацікавленими сторонами, таких як визначення їх основних ключових проблем, точок зіткнення інтересів, обмежень і можливостей, вивчення наявних матеріалів, проведення додаткових досліджень, контактів і обговорень.

**Висновки.** Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін проектів впровадження СЕМ є одним з ключових моментів успіху реалізації проектів. В роботі здійснено аналіз та ідентифікацію стейкхолдерів проектів впровадження СЕМ у МУ, визначені їх потреби і очікування. Проведена пріоритизація зацікавлених сторін за допомогою матриці вплив/інтерес та стандарту AA1000 SES дозволила побудувати чітку ієрархію стейкхолдерів проекту, класифікувати представлені групи стейкхолдерів за певними ознаками та запропонувати стратегії поводження з ними. Результати проведеного аналізу стейкхолдерів можуть бути використані при створенні системи взаємодії та комунікації з зацікавленими сторонами проекту.

#### Список літератури

1. Абросимова Е. Б., Седельникова И. М. Системный анализ стейкхолдеров. *Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика*. СПб: СПбГЭУ, 2011. № 3 С.222-230.
2. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. К.: КДАВТ, 2016. № 1(24). С. 156–160.
3. Доценко Н. В., Гончар И. А., Скрынник А. И., Жебель Ю. Ю. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта. *Радиоэлектронні і комп'ютерні системи*. Харьков.: НАУ «ХАІ». 2015. № 2 (72). С.150-154.
4. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник СПбГУ*. Сер. 8. 2004. № 16. С. 51 – 68.
5. Jurgens M., Berthon P., Papanic L., Shabbird H. A. Stakeholder theory and practice in Europe and North America: the key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*. 2010. Vol. 39(5). P. 769-775.
6. Gibson K. Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 109. P. 15–25.
7. Вишнева М.К. Оппортунистическое поведение персонала предприятия на начальных стадиях проекта. *Ефективна економіка*, 2014. № 2. С. 1–5.
8. Данченко О. Б., Бедрий Д. І., Семко І. Б. Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проекту. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 1 (1277). С. 51-56. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.8.
9. Рач А. В., Черепаша Г. С. Системно-програмная реализация поддержки процесса управления командой проекта на основе продуктно-инвайронментального подхода к управлению командой. *Управление проектами та розвиток виробництва*:

36. *наук.пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. №4(16). С. 72-87.
10. Фесенко Т. Г., Минаев Д. М. Интеграция интересов бенефициаров жилищного строительства в систему ценностей проекта. *Управление развитием сложных систем*. 2015. № 21. С. 81–86.
11. Гайдасно О. В., Кошкин К. В. Стейкхолдери медичних проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. праць. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля*. 2016. №2(58). С. 12–18.
12. Гусева Ю. Ю., Сидоренко М. В., Чумаченко І. В. Управління зацікавленими сторонами освітніх проектів. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ». 2016. № 2(1174). С. 8–12. DOI: 10.20998/2413-3000.2016.1174.2
13. Нашекіна О. Н., Тимошенко В. О. Применении теории стейкхолдеров к анализу деятельности высших учебных заведений. *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ" : сб. науч. тр. Темат. вып. : Актуальные проблемы управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия*. Харьков : НТУ "ХПИ". 2011. № 61. С. 92–99.
14. Крамської Д.Ю. Розробка методики оцінки інвестиційного проекту на основі балансу інтересів його учасників. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. Харьков : НТУ "ХПІ". 2016. №47(1219). С. 30–35.
15. Гусева Ю. Ю., Канцевич М. В. Ідентифікація стейкхолдерів при плануванні проекту створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. *Комунальне господарство міст*. – 2014. Вип. № 118. С. 52–55.
16. Кравченко О. Роль стейкхолдерів для створення ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2014. № 4. С. 107–110.
17. Хорошавин А.В. Анализ новых международных требований к системам экологического менеджмента в контексте российских условий. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2015. № 4. С. 335–341.
18. Хрутьба В. О., Зерук В.А., Кручиніна К. І. Визначення цінностей зацікавлених сторін для формування моделі ефективної комунікації для проектів поводження з відходами. *Вісник Національного транспортного університету*. К.: НТУ – 2013. Вип. 27. С. 63–68.
19. Panya N. The performance of the environmental management of local governments in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 2018. № 39. P. 33–41.
20. Reed M. S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological conservation*. 2008. №141. pp. 2417 – 2431. doi:10.1016/j.biocon.2008.07.014.
21. Long K., Wang Y., Zhao Y., Chen L. Who are the stakeholders and how do they respond to a local government payments for ecosystem services program in a developed area: A case study from Suzhou, China. *Habitat International*. 2015. Vol. 49. P. 1–9.
22. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Sixth Edition. USA. PMI, 2017. 756 p.
23. *ISO/FDIS 14001:2015 «Environmental Management Systems – Requirements and guidelines manual»*. 2015. 21 p.
24. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997. № 24.
25. Niven Paul. R. *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results. Second Edition*. New York: John Wiley & Sons, 2005. 339 p.
26. *AccountAbility 1000 Stakeholders Engagement Standard (AA 1000 SES)*. Institute of social and ethical AccountAbility, AccountAbility, 2005. 64 p.

#### References (transliterated)

1. Abrosimova E. B., Sedel'nikova I. M. Sistemnyj analiz steykholderov [System analysis of stakeholders]. *Vestnik INZhEkONa. Seriya: Jekonomika* [Bulletin of INZhEkONa. Series: Economy]. SPb: SPbGJeU, 2011, no.3, pp. 222-230.
2. Gacenko L. V. Teoriya zacikavleny'x storin (steykholderiv): istoriya rozvy'tku ta problemni py'tannya dlya podal'shy'x doslidzhen' [Stakeholder theory: history of development and problem issues for



- further research]. *Vodnyj transport* [Water transport]. Kyiv : KDAVT, 2016, no.3(24), pp. 156–160.
3. Docenko N.V., Gonchar I.A., Skrynnik A.I., Zhebel' Ju.Ju. Instrumenty upravleniya zainteresovannyimi storonami v ramkah povysheniya zhiznospособnosti proekta [Stakeholder management tools for project viability]. *Radioelektronni i komp'yuterni sy'stemy* [Radio electronic and computer systems]. Kharkov.: NAU «XAI», 2015, no 2(72), pp. 156–160.
  4. Petrov M.A. Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya [Stakeholder Theory: Ways of Practical Application]. *Vestnik SPbGU* [Bulletin of SPbSU]. SPb, SPbGU, 2004, Ser. 8, no 16, pp. 51–68.
  5. Jurgensa M., Berthon P., Papaniac L., Shabbird H. A. Stakeholder theory and practice in Europe and North America: the key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*. 2010, vol. 39(5), pp. 769–775.
  6. Gibson K. Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory. *Journal of Business Ethics*. 2012, vol. 109, pp. 15–25.
  7. Vishnevskaja M.K. Opportunisticheskoe povedenie personala predpriyatija na nachal'nykh stadijah proekta [Opportunistic behavior of enterprise staff in the initial stages of the project]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], 2014, no.1, pp. 1–5.
  8. Danchenko O.B., Bedriy D.I., Semko I.B. Konceptualna modelj formuvannya vysokoefektyvnoyi komandy naukovogho proektu [Conceptual model for the formation of a highly effective team of scientific projects]. *Visnyk nacional'nogho tekhnichnogho universytetu «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh pracj. Serija: Strategichne upravlinnja, upravlinnja portfeljamy, prohramamy ta proektamy [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management]. Kharkov : NTU "KhPI". Publ., 2018, no. 1 (1277), pp. 51–56. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.8.
  9. Rach V. A., Cherepakha G. S. Sistemno-programmna realizacija podderzhki processa upravleniya komandoy proekta na osnove produkto-invajronmental'nogo podhoda k upravleniju komandoy [System and software implementation of the support of the project team management process based on the product-environmental approach to team management]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva* [Project management and production development]. Lugansk : SNU im. V. Dalia, 2005, no. 4(16), pp. 72–87.
  10. Fesenko T. G. Integracija interesov beneficjarov zhlisshnogo stroitel'stva v sistemu cennostej proekta [Integration of the interests of the beneficiaries of housing construction in the project value system]. *Upravlenie razvitiem slozhnykh sistem* [Managing the development of complex systems], 2015, no.21, pp. 81–86.
  11. Gajdayenko O. V. Stejkholdery medj chny'x proektiv [Stakeholders of medical projects]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobny'ctva* [Project management and production development]. Luhansk: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2016, no 2(58), pp. 12–18.
  12. Husyeva Yu.Yu., Sydorenko M. V., Chumachenko I. V. Upravlinnja zatsikavlenykh storonamy osvitynykh proektiv [Management of Stakeholders of Educational Projects]. *Visnyk nacional'nogho tekhnichnogho universytetu «KhPI»*. Zbirnyk naukovykh pracj. Serija: Strategichne upravlinnja, upravlinnja portfeljamy, prohramamy ta proektamy [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management]. Kharkov : NTU "KhPI". Publ., 2016, no. 2, pp. 8–12.
  13. Nashhekina O.N., Timoshenkov I.V. O primenenii teorii stejkholderov k analizu dejatel'nosti vysshih uchebnykh zavedenij [On the application of the theory of stakeholders to the analysis of the activities of higher educational institutions]. *Vestnik Nac. tehn. un-ta "HPI" : Aktual'nye problemy upravleniya i finansovo-hozjajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija* [Bulletin of the National Technical University "KhPI": Actual problems of management and financial and economic activities of the enterprise]. Kharkov, NTU "KhPI" Publ., 2011, no. 61, pp. 92–99.
  14. Kramskoj D.Yu. Rozrobka metody ky' ocinky investy'cijno go proektu na osnovi balansu interesiv jogo uchasy'kiv [Development of a methodology for evaluating an investment project based on the balance of interests of its participants]. *Vestnik Nac. tehn. un-ta "HPI"* [Bulletin of the National Technical University "KhPI"]. Kharkov, NTU "KhPI" Publ., 2011, no 47(1219), pp. 30–35.
  15. Husieva Yu.Yu., Kantsevych M.V. Identifikatsiya stejkhholderiv pry planuvanni proektu stvorennia ob'ednan spivvlasnykh bahatokvartnykh budynkiv [Identification of stakeholders in planning a project to create associations of co-owners of multi-apartment buildings]. *Komunalne hospodarstvo mist* [Municipal economy of cities], 2014, iss.118, pp. 52–55.
  16. Kravchenko O. Rol stejkhholderiv dlia stvorennia efektyvnoi systemy zovnishnykh komunikatsij orhanizatsij sfery masovoho sportu ta sportu dlia vsikh [The role of stakeholders to create an effective external communications system for organizations in the field of mass sports and sports for all]. *Teoriia i metodyka fizychnoho vykhovannia i sportu* [Theory and methods of physical education and sport], 2014, no 118, pp. 107–110.
  17. Khoroshavin A.V. Analiz novykh mezhdunarodnykh trebovanij k sistemam jekologicheskogo menedzhmenta v kontekste rossijskikh uslovij [Analysis of new international requirements for environmental management systems in the context of Russian conditions]. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija «Jekonomika i jekologicheskij menedzhment»* [The NIU ITMO Scientific magazine. Series: economy and ecological management], 2014, no. 3. pp. 614–624.
  18. Khrutba V.A., Zeruk V.A., Kruchynina K.I. Vyznachennia tsinnosti zatsikavlenykh storin dlia formuvannya modeli efektyvnoi komunikatsij dlia proektiv povodzhennia z vidkhodamy [Determination of values of stakeholders to form a model of effective communication in projects of waste management]. *Visnyk Natsionalnogo transportnogo universytetu* [Herald of the National Transport University]. Kyiv: NTU, 2013, Iss. 27.
  19. Panya N. The performance of the environmental management of local governments in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 2018, no. 39. pp. 33–41.
  20. Reed M.S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological conservation*. – 2008. – № 141. – C. 2417 – 2431. doi:10.1016/j.biocon.2008.
  21. Long K., Wang Y., Zhao Y., Chen L. Who are the stakeholders and how do they respond to a local government payments for ecosystem services program in a developed area: A case study from Suzhou, China. *Habitat International*, 2015, vol. 49. pp. 1–9.
  22. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Sixth Edition. USA. PMI, 2017. 756 p.
  23. *ISO/FDIS 14001:2015 «Environmental Management Systems – Requirements and guidelines manual»*, 2015. 21 p.
  24. Zakon Ukrainy "Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini" 21.05.1997 № 280/97- VR [The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine"]. *Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy* [Information from the Verkhovna Rada of Ukraine], 1997. no. 24.
  25. Niven Paul. R. *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results. Second Edition*. New York: John Wiley & Sons, 2005. 339 p.
  26. *AccountAbility 1000 Stakeholders Engagement Standard* (AA 1000 SES). – Institute of social and ethical AccountAbility, AccountAbility, 2005. 64 p.

Надійшло (received) 25.12.2018

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Ремешевська Ірина Володимирівна (Ремешевская Ирина Владимировна, Remeshevskaya Iryna Volodymyrivna)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, завідувач кафедри екологічної хімії; м. Миколаїв, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3040-3922>; e-mail: [irynaremesh@gmail.com](mailto:irynaremesh@gmail.com).

**Гурець Наталія Володимирівна (Гуреца Наталья Владимировна, Gurets Nataliya Volodymyrivna)** – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, старший викладач кафедри екології та природоохоронних технологій; м. Миколаїв, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8859-4891>; e-mail: [natalya.gurets@nuos.edu.ua](mailto:natalya.gurets@nuos.edu.ua).